

A PRIMER ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE

A Working Paper for the
Canadian Centre for Management Development's
Action-Research Roundtable on the Learning Organization

Last Updated: April 4, 1999

Introduction

- This document provides an overview of the field of knowledge management (KM) and its application within the public sector. Five main questions are answered:
 1. What is knowledge management?
 2. What is the role of knowledge management in the Public Service of Canada?
 3. What are the strengths and weaknesses of this management approach?
 4. What questions should we consider when discussing knowledge management?
 5. How does one find out more about knowledge management?
- Each of these questions will be addressed in turn.

1. What Is Knowledge Management?

Basic Features of Knowledge Management

- Knowledge management (KM) is a field that expanded rapidly over the 1990s and, as a result, it is a challenge to capture this complex body of ideas in its entirety. Thus, the description that follows is necessarily a partial and stylized account of KM.
- At its most basic level, knowledge management is a set of practices that create, organize and leverage collective knowledge to enhance organizational performance. This typically involves the following:
 - *Knowing What an Organization Knows* — Identifying unused and hidden knowledge within an organization so that it may be put into productive use.
 - *"Capturing" Tacit and Mobile Knowledge to Build Organizational "Memory"* — A great deal of knowledge embodied in humans and in organizational practices either exists in a form that is unusable to an organization, or exists in a form that is highly mobile (i.e., it is "leaky" insofar as it can leave with the workers when they go). KM practices aim at "capturing" such information or, in other words, converting it into a form that can be integrated into an organization's practices in a sustainable way (e.g., codified or documented).
 - *Facilitating Access to Information and Knowledge* — Once identified and captured, knowledge must be made available to those who can benefit from it. Information and communications technology and organizational design are used to facilitate access and dissemination.
 - *Cultivating Exchange of Ideas Between Knowledgeable Agents* — Some knowledge can only be transferred through direct exchange between individuals. This knowledge transfer is accomplished by mapping an organization's expertise

and facilitating communication linkages (either through face-to-face contact or mediated through technology), as well as by the creation of new knowledge and ideas.

- *Linking Knowledge to Business Practices* — For knowledge to enhance organizational performance, it must be linked to an organization's key business processes. There is also a need to demonstrate the value of knowledge to the organization, particularly through quantitative measures (i.e., new metrics).

Underlying Assumptions of Knowledge Management

- This approach contains several key assumptions that deserve to be underscored:
 - *Knowledge Should Be Actively Cultivated* — Without some form of intervention, it is assumed that a large portion of the knowledge within an organization is underutilized and not developed to its full potential. In other words, it is not sufficient for knowledge to merely exist, it must be accessible and used.
 - *Knowledge Is a "Resource"* — Knowledge is treated as a resource (or an "asset") for analytical purposes, much like any material resource or commodity within a productive process. In other words, it is an input to a process designed to achieve some end. It is something to be "leveraged," or used to create something of significantly greater value. And because knowledge has qualities similar to a resource, it can be manipulated and transformed in an instrumental fashion by those operating the process, although in a more complicated way than a simple material resource.
 - *Management Practices Serve As Catalysts* — Managers serve a particularly important role in orchestrating the process by which knowledge is developed and harnessed.
 - *Knowledge Requires Development of Socio-Technological Arrangements* — The key measures a manager has for making the most of knowledge is through the design of systems and practices that promote knowledge development and use. These systems are not simply technological in nature (electronic or otherwise), although technology does play an important role. Managers focus on the social side as well, including on the interaction between individuals, organizations, and technology.
 - *Learning Is Primarily About the Acquisition of Information and Knowledge* — KM approaches tend to emphasize the acquisition (transfer and sharing) of knowledge and information when describing learning, as well as the creation of new insights that comes from combining ideas. This "transactional" view of learning tends to be a much narrower notion of learning than is found within the broader organizational learning literature.

- *Organizations Can Be Conceived As Markets of Knowledge* — A primary concern is matching supply and demand for knowledge, particularly by providing better information about where knowledge resides (e.g., “knowledge mapping”) and by connecting parties that are interested in exchanging and sharing information. Such market considerations as valuation, incentive systems, and the terms of exchange (i.e., means of reciprocity) are considered to be important factors within this literature.

Organizational Activities Most Influenced by Knowledge Management

- Compared to other approaches within the organizational learning literature, knowledge management is of relatively recent origin. It could not be called a coherent approach to management prior to the late 1980s. Since then, a variety of management disciplines have laid claim to the term, notably:
 - *Management of Information Systems (MIS) or Information Technology and Information Management (IT/IM)* — Knowledge management emerged in part out of IT management as it became clear that access to information and data was insufficient to provide enough insight to support decision-making. Recently, major software companies (e.g., Microsoft) have also decided to offer KM services to help integrate technology into the workplace.
 - *Human Resource Management* — It is said that the 1980s fixation with “business process re-engineering” had emphasized cost-cutting without appreciating the value of people. It became clear that people were not costs, they were in fact assets because of their knowledge and experience. Within human resource management circles, knowledge management grew as a way of demonstrating, in a more systematic way, the value of people to business processes.
 - *Change Management* — As regular or continuous change became a feature of organizational life, it was recognized that successful change needed to be managed. Since organizational change tends to involve the orchestration of people, technology and resources, knowledge management was considered a key method of tying these threads together.
 - *Project and Team Management* — As organizations began to rely on short-term projects, serial short-term contracts, and use of teams, it became necessary to provide appropriate support — and capture the resulting knowledge.
 - *Corporate Intelligence and Research & Development* — In an organization there are also several areas specifically devoted to acquiring and creating useful knowledge, such as technology research centres, intelligence gathering operations, corporate research and training facilities, and libraries.

2. Knowledge Management in the Public Service of Canada

- A number of KM initiatives have emerged within the Canadian federal government since the mid-1990s. All of them tend to operate as parts of units specializing in KM (or some related field) or pilot projects. These initiatives can be grouped into three categories:
 1. *Interdepartmental Initiatives* — The initiative with the highest profile is the Interdepartmental Knowledge Management Forum (IKMF), which is conducting research and analysis of the field in order to develop a common framework and distribute valuable KM insights.¹ The Forum's Leveraging Public Sector Knowledge initiative is attempting to promote greater awareness and appreciation of KM practices through such things as workshops, consultations, conference participation, and building bridges between relevant initiatives going on elsewhere.
 2. *Central Agency Initiatives* — A number of central agencies have launched KM initiatives. The most significant initiatives include:
 - The Treasury Board Secretariat of Canada operates a corporate renewal and knowledge management office that has launched a number of pilot projects involving information technology. These projects include Intranet resources designed to answer frequently asked questions, offer special leadership and coaching guidance, provide inspiration with leadership quotations, and map the knowledge sources found within an organization.
 - Extensive research has also been conducted on the subject within the Research Directorate of the Public Service Commission of Canada; this has included developing a proposal for a knowledge management network within the agency.
 3. *Departmental and Agency Initiatives* — A variety of departmental initiatives that draw on the ideas of KM are currently underway. Examples of just a few of these initiatives include:
 - A KM pilot project within Health Canada's Medical Services Branch designed to provide First Nations and Inuit people with the knowledge and expertise needed to design their own health programs;
 - National Resources Canada has launched an initiative called ResSources designed to create a national resource information database, as well as generate research, public participation, and policy options within the field; and,

¹ IKMF participants include the Bank of Canada, Canadian Centre for Management Development, Consulting and Audit Canada, Department of Finance, Health Canada, Human Resources Development Canada, Industry Canada, Department of Justice, National Archives, Department of National Defence, Natural Resources Canada, Public Works and Government Services Canada, Statistics Canada, and Treasury Board Secretariat.

- The Department of National Defence has developed the Integrated Defence Management Framework that involves extensive use of “knowledge management benchmarking,” whereby the knowledge-intensive activities within the department are evaluated relative to successful KM initiatives elsewhere.
- To date, initiatives within the Public Service of Canada have been primarily exploratory in nature or pilot projects:
 - The first tend to be highly conceptual, enabling public servants to discuss the use of KM as an analytical tool that they can use to understand their organizations and to chart future courses.
 - The pilot projects are a more practical type of initiative that use a particular KM framework to develop new information and communications technology systems (e.g., electronic knowledge and expertise maps, databases of information, Intranet Web sites, and new communication systems).

Initiatives that provide a more encompassing approach to KM — one that spans social and technological activities in a more holistic fashion — have yet to emerge. It should be noted, however, that these are early days in the development of KM initiatives.

3. Strengths and Weaknesses of the Knowledge Management Approach

- *Strengths* — Knowledge management offers some opportunity to address aspects of learning not discussed by the Roundtable to this point:
 1. *Looking at the Role of Structures to Promote Learning* — Much of the discussion paper provided to Roundtable participants is devoted to the issue of values, beliefs, culture and “soft” competencies. Focusing on these topics is important because they are largely ignored by the broader organizational learning literature. Knowledge management is devoted more to the issue of structures, such as information systems and organizational arrangements. There may be an opportunity to draw insights from this literature on these topics in order to provide a more holistic account of learning.
 2. *Lower-Order Forms of Learning* — Much of the discussion paper provided at the Roundtable discusses teaching and higher-order (i.e., more sophisticated and insightful) forms of learning. The reason for this is that the role of higher-order learning in the day-to-day activities of public servants has largely been ignored within existing writings. Discussion of factual learning and “hard” skills

development has been de-emphasized thus far, partly because these topics have been the focus of analysis within traditional public service discussions of learning.

- Knowledge management may offer an opportunity to partially bridge the gap by offering social and technical systems that help provide better access to some types of knowledge, information, and data.
 - As Palmer Parker notes in his book on teaching, new technologies offer important opportunities for factual learning over traditional techniques, such as lectures. Knowledge management offers insights into how such technologies could be developed and implemented.
- *Weaknesses* — Knowledge management is controversial within some quarters for a number of reasons, including:
 1. *Limits of the Resource Metaphor* — It is unclear whether knowledge management adequately captures the dynamics of how knowledge evolves and how learning occurs.
 - Treating knowledge as if it were a material resource makes it possible to view learning as a series of transactions. This transactional approach to learning is most apparent in the terminology used by knowledge managers to describe the learning process: acquisition, capture, absorption, retention, and transfer.
 - Popular KM authors, however, such as Davenport & Prusak, recognize that learning is a more complicated process that involves subtle psychological and relational dynamics. But they characterize KM as addressing a much narrower array of learning activities, notably those that involve building sustainable systems and practices to facilitate discrete knowledge transactions.
 - For most KM authors, the process of learning remains a "black box" insofar as learning is assumed to take place in the presence of knowledge or in interaction with knowledgeable people. More recently, KM writers and practitioners have begun to incorporate the insights of the broader organizational learning literature, but a coherent approach has yet to emerge from this tendency.
 2. *Supplying Knowledge Is More Than Providing Access* — Teaching plays an important role in motivating individuals to learn by making them inquisitive and interested in a subject matter. To a large extent, KM merely assumes that such a desire to know exists. As a result, much of KM is devoted to finding knowledge, facilitating access, and translating unfamiliar knowledge into familiar terms.

3. *Overstating the Ability of Individuals to "Manage" Knowledge* — Consistent with its use of the resource metaphor, KM assumes that knowledge can be managed like any other resource, although with special logistical challenges (e.g., capturing and using tacit knowledge). This assumption would seem to overstate the extent to which knowledge can be manipulated directly, since the generation of learning and knowledge involves a less tactile array of activities (inspiration, self-directed inquiry, etc.).

4. Further Questions to Consider

- The above discussion suggests that there are several questions that Roundtable participants and members of the Secretariat may want to explore. These include:
 1. Does knowledge management complement the Roundtable's view of public service learning, or does it put forth an alternative approach?
 2. What lessons can be drawn from knowledge management to promote learning, leadership, and cultural renewal?
 3. What role do information technologies and social structures play in organizational learning? Where do they help and where do they hurt learning?
 4. How can the public service harness the power of tacit forms of knowledge and subtle forms of creativity?

5. Further Readings About Knowledge Management

PUBLIC SECTOR READINGS

- The following public sector readings were selected as being loosely representative of the different types of knowledge management activities taking place within the Public Service of Canada.

Canada. Public Service Commission of Canada. "Leveraging Knowledge at the Public Service Commission of Canada: A Discussion Paper." (Ottawa: Public Service Commission of Canada, 1998).

BUILDING KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPACITY — This discussion paper outlines the basic contours of knowledge management and the notion of intellectual capital. It proposes that the Public Service Commission build a robust knowledge management capacity premised on a new infrastructure. This infrastructure would integrate information and knowledge management activities with learning, policy development, communications, research, services, resources

and regional activities. The paper itemizes the potential risks and benefits, and provides a listing of similar private sector projects.

Canada. Public Service Commission of Canada. "Bibliography: Corporate Intelligence and Knowledge." Ottawa: Public Service Commission of Canada, Library Services, 1998.

BIBLIOGRAPHY — This partially annotated bibliography provides a listing of popular books, articles, magazines, and Web sites related to information and knowledge management, intellectual capital accounting, intelligence gathering, strategic learning, and human resource management.

Canada. Health Canada. *Vision and Strategy for Knowledge Management and IM/IT for Health Canada*. Ottawa: Health Canada, 1998.

STRATEGIC PLAN — This plan presents a vision and a strategy for achieving a "knowledge environment" premised on knowledge management practices. The strategy is aimed at Health Canada and the health system, and proposes a "knowledge culture," an enhanced internal research capacity, a new information infrastructure ("infostructure"), and information and knowledge management services.

Nicholson-O'Brien, Dawn. "Government in the Knowledge Age: How Governments Can Lead with Knowledge." *Knowledge Management Review*, vol. 3, no. 1 (March/April 2000), pp. 30–33.

KM VISION AND PILOT PROJECT — This brief article provides a vision for government use of knowledge management: Canadian governments' strategic investments in citizens, knowledge communities, and the development of knowledge will create a "smart" society that is more conducive to relationship building that enhances public services. The article also profiles electronic KM initiatives that are being conducted within the Treasury Board Secretariat, including: Intranet sites that promote leadership and coaching; an inventory of frequently asked questions; inspirational leadership quotes (electronic "fortune cookies"); diaries of officials who take secondments outside the public service ("Career Learning Diaries"); and other initiatives that help promote "career activism."

GENERAL READINGS

- The following introductory and advanced readings were selected as being loosely representative of the different types of knowledge management materials (textbooks, field books, readers) and different approaches to the subject.

INTRODUCTORY BOOKS

Koulopoulos, Thomas M., and Carl Frappaolo. *Smart Things to Know About Knowledge Management*. Dover: Capstone, 1999.

TEXTBOOK — This introductory guide to the field of knowledge management offers a plain-language discussion of key terms, concepts and insights of KM. It also goes on to discuss key technological innovations, the social side of KM (incentive systems, metrics, and community building), the different types of leadership that are involved, and areas requiring further research. The book has an extensive terminology of KM.

Bukowitz, Wendi R., and Ruth L. Williams. *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall, 1999.

FIELD BOOK — This introductory account helps readers apply KM techniques with the aid of useful pointers, questionnaire-style diagnostic aids (e.g., checklists and other forms of organizational evaluation), and case studies. It provides an overarching KM "diagnostic," as well as guidance on: identifying and obtaining knowledge; elementary principles of knowledge usage; basic requirements (e.g., knowledge visibility) and pathologies (e.g., habituation) of learning; methods for encouraging individuals to contribute to organizational knowledge in a sustainable way and for evaluating the quality of knowledge.

Ruggles, Rudy, and Dan Holtshouse, eds. *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*. Dover: Capstone, 1999.

READER — This reader focuses on the conceptual and practical issues associated with using knowledge to achieve sustainable market advantage. Notable contributions include Edward O. Wilson's discussion of the need for a unity of disciplinary knowledge ("consilience," or a convergent theory of truth that draws connections and provides coherence to the variety of disciplines and approaches). Peter Drucker expands on his theory of the characteristics and value of knowledge workers. Ikujiro Nonaka describes the dynamics of knowledge creation. Other contributions discuss the new role of knowledge with respect to individuals, organizations, strategy and the economy. Most essays give summaries of previously published books and articles or expand on ideas or arguments in them.

ADVANCED BOOKS

Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.

KNOWLEDGE CREATION — This book is the most widely cited so far on KM. The authors begin by discussing the importance of knowledge for the

competitiveness of firms and outline different philosophical approaches to the management of knowledge within organizations. They put forward their own theory of KM that emphasizes the conversion of tacit into explicit knowledge. They also promote intellectual diversity in the belief that different perspectives, abilities, expertise and interests combine to generate new insights. This theory is used to emphasize the need for knowledge creation within all organizational practices. They also discuss the need for new structures and management practices that allow knowledge to flow throughout an organization.

Dixon, Nancy M. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

KNOWLEDGE SHARING — This book focuses on one central theme of knowledge management: transferring knowledge throughout an organization for the purpose of creating a shared “common knowledge” (lessons learned from engaging in organizational activity). Dixon looks at five means of knowledge “transfer”: serial transfer (within organizational boundaries), near transfer (routine transfer of explicit knowledge across organizational boundaries), far transfer (non-routine transfer of tacit knowledge across organizational boundaries), strategic transfer (between organization transfer with respect to projects that are atypical), and expert transfer (transfer from outside experts). The book is highly critical of attempts to promote learning that are premised on the view that a learning culture must be developed first.

Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

MATCHING KNOWLEDGE SUPPLY WITH KNOWLEDGE DEMAND — Davenport and Prusak's widely cited book looks at knowledge management while highlighting the social, political and economic implications of knowledge supply and demand. The book views organizations as markets of knowledge and information, but markets with social and political dimensions. It puts forth several KM techniques designed to improve the functioning of these markets, including methods of generating, codifying, coordinating, and transferring knowledge. It discusses the various roles, skills, and technologies involved in KM. Finally, the book outlines what a knowledge management project is in practical and pragmatic terms.

Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY — This seminal contribution looks at KM from the perspective of strategy; that is, at the knowledge strengths (“core capabilities”) and weaknesses (“core rigidities”) of an organization, with the aim of producing an organization based on an organic notion of a “continuous wellspring” (i.e., continuously producing and renewing) of knowledge. To this

end, several "innovation activities" are shown, including shared problem-solving, experimenting and prototyping, importing ideas from outside of the organization, and new technologies.

Sparrow, John. *Knowledge in Organizations: Access to Thinking at Work*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

PSYCHOLOGY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT — Sparrow's book examines the role of knowledge in organizations by first looking at the way knowledge is represented in the human mind, and suggests that managers need to do more to manage the perception of different forms of knowledge within an organization. He outlines the different forms of mental material, the role of physical representation in eliciting knowledge, and working with and invoking different thinking processes.

Brown, John Seely, and Paul Duguid. *The Social Life of Information*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

CRITICAL APPRAISAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT — Brown and Duguid debunk the claims made by enthusiasts of information technology, business process re-engineering, and myopic forms of KM. They try to offer an approach to learning and knowledge sharing that is more balanced in its consideration of the social and technological aspects. The authors discuss the shortcomings of technological automation and theories of organization which claim that distance and physical proximity are irrelevant. They advance a theory of learning and knowledge sharing that emphasizes the role of shared practice and practical relationships. They also critique modern educational systems that are fixated on narrow "targeting" of subject matter and technology to the exclusion of developing well-rounded, diverse, and sophisticated thinkers. This book is a critical, yet constructive, account of knowledge management.

WEB SITES

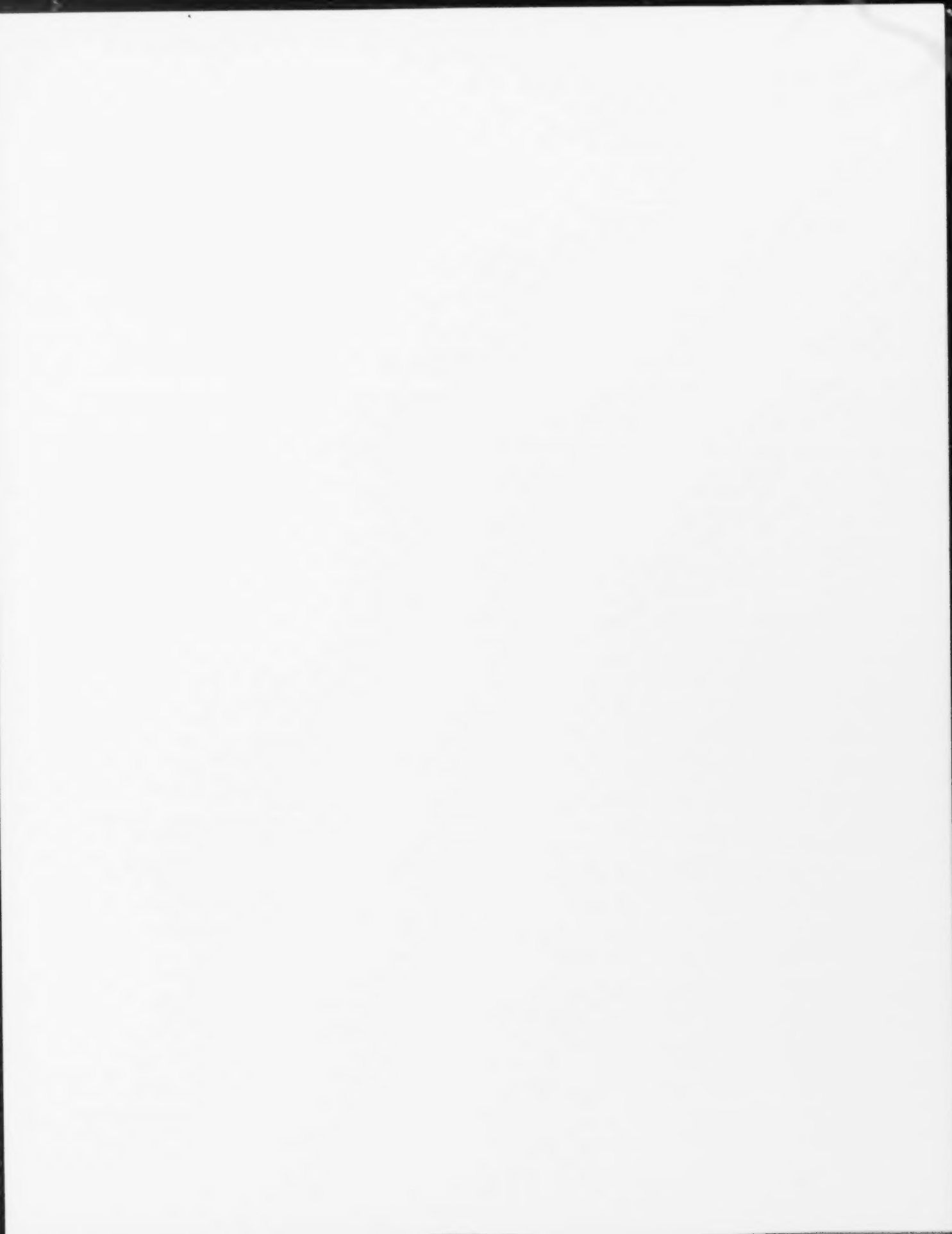
Knowledge Management World (www.kmworld.com) — This is a news site devoted to KM practices and events.

Knowledge Management Server- Publications (www.bus.utexas.edu/kman/pubs.htm) — This bibliography contains links to several on-line KM articles, including papers by popular KM writers Davenport, Prusak, and Sveiby. The most useful paper is probably by Davenport et al. explaining the practicalities of KM projects (www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KPROJE.PDF). Note that this paper can only be viewed with Adobe's Acrobat Reader (available for free from www.adobe.com).

WWW Virtual Library on Knowledge Management (www.brint.com/km/) — The site has a number of on-line resources (articles, discussion forums, etc.) devoted to KM.

Our Favorite Knowledge Management Web Sites

(www.psc-cfp.gc.ca/library/knowledge/links_e.htm) — This selection of links to KM Web sites has been compiled by the Public Service Commission of Canada.



INTRODUCTION À LA GESTION DU SAVOIR DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Document de travail rédigé pour la
Table ronde de recherche-action du Centre canadien de gestion
sur l'organisation apprenante

Dernière mise à jour : le 4 avril 1999

Introduction

- On trouvera dans le présent document une vue d'ensemble du domaine de la gestion du savoir (GS) et de ses applications dans le secteur public, à travers les réponses aux cinq questions suivantes :
 1. Qu'est-ce que la gestion du savoir?
 2. Quel est le rôle de la gestion du savoir dans l'Administration publique fédérale?
 3. Quels sont les points forts et les faiblesses de cette approche de la gestion?
 4. Quelles questions devraient être envisagées lorsque l'on parle de gestion du savoir?
 5. Comment trouver davantage d'information sur la gestion du savoir?
- Ces questions seront étudiées successivement.

1. Qu'est-ce que la gestion du savoir?

Caractéristiques de base de la gestion du savoir

- Le domaine de la gestion du savoir (GS) s'étant développé très rapidement pendant les années 1990, il est difficile de saisir cet ensemble conceptuel complexe dans sa totalité. La description ci-dessous est donc forcément une présentation stylisée et partielle de la GS.
- Au niveau le plus élémentaire, la gestion du savoir est un ensemble de pratiques destinées à créer, à organiser et à exploiter le savoir pour améliorer la performance organisationnelle. Cela signifie généralement :
 - *Savoir ce que sait une organisation* – Identifier le savoir caché ou inutilisé au sein d'une organisation afin qu'il puisse être utilisé de façon plus productive.
 - *« Saisir » le savoir tacite et instable pour enrichir la « mémoire » organisationnelle* – Une large part du savoir intégré dans les êtres humains et les pratiques organisationnelles se trouve soit sous une forme non utilisable pour les organisations, soit sous une forme extrêmement instable (il y a des risques de fuite, en ce sens que ce savoir peut partir avec les employés si ceux-ci quittent l'organisation). Les pratiques de GS visent à « saisir » ce type d'information ou, autrement dit, à la mettre sous une forme qui peut être intégrée de façon durable aux pratiques de l'organisation (c'est-à-dire codifiée ou documentée).
 - *Faciliter l'accès à l'information et au savoir* – Une fois identifié et saisi, le savoir doit être mis à la disposition de ceux à qui il peut servir. On se sert des technologies de l'information et des communications ainsi que de l'aménagement organisationnel pour faciliter l'accès au savoir et la diffusion de celui-ci.

- *Cultiver l'échange d'idées entre personnes informées* – L'échange direct entre personnes est le seul mode de transfert possible pour un certain type de savoir. Pour effectuer ce type de transfert, on recense les compétences de l'organisation, on facilite l'établissement de liens de communications (soit par des rencontres en personne, soit en ayant recours à la technologie) et on crée de nouvelles connaissances et de nouvelles idées.
- *Établir des liens entre le savoir et les pratiques opérationnelles* – Pour pouvoir contribuer à la performance organisationnelle, le savoir doit être lié aux principaux processus opérationnels de l'organisation, en particulier par des mesures quantitatives (nouvelles mesures du rendement).

Postulats de base de la gestion du savoir

- Cette approche repose sur un certain nombre de postulats importants qui méritent qu'on s'y arrête un instant :
 - *Le savoir devrait être cultivé activement* – On part du principe que, sauf intervention particulière, une part importante du savoir détenu par une organisation est sous-utilisé ou sous-développé. Autrement dit, il ne suffit pas que le savoir existe, il faut qu'il soit accessible et utilisé.
 - *Le savoir est une « ressource »* – Le savoir est traité comme une ressource (un « bien ») qui peut servir à l'analyse, comme on se sert de toute autre ressource ou produit pour produire quelque chose. Autrement dit, c'est un moyen de production dans un processus conçu pour atteindre un résultat. C'est quelque chose dont on peut se servir pour créer quelque chose d'une valeur nettement supérieure. Par ailleurs, comme le savoir, par ses qualités, est comparable à une ressource, il peut être manipulé et transformé de façon instrumentale par les gestionnaires, même si le processus est plus compliqué que pour une ressource matérielle ordinaire.
 - *Les pratiques de gestion font office de catalyseurs* – Les gestionnaires remplissent un rôle particulièrement important en orchestrant le processus de développement et de mise en valeur du savoir.
 - *Le savoir nécessite l'élaboration de conventions socio-technologiques* – Les principales mesures que peut prendre un gestionnaire pour tirer le meilleur parti possible du savoir consistent à concevoir des systèmes et des pratiques qui favorisent l'élaboration et l'utilisation du savoir. Il ne s'agit pas seulement de systèmes purement technologiques (électroniques ou autres), même si la technologie joue un rôle important. Les gestionnaires doivent également mettre l'accent sur la dimension sociale, y compris l'interaction entre les gens, les organisations et la technologie.

- *L'apprentissage est avant tout une question d'acquisition de l'information et du savoir* – Dans les approches de GS, lorsque l'on décrit l'apprentissage, on a tendance à mettre l'accent sur l'acquisition (le transfert et le partage) du savoir et de l'information ainsi que sur la création de certaines idées qui naissent de la combinaison d'autres idées. Cette conception « ponctuelle » de l'apprentissage est beaucoup plus étroite que la plupart de celles que l'on rencontre dans les recherches plus générales sur l'apprentissage organisationnel.
- *Les organisations peuvent être conçues comme des marchés du savoir* – L'un des principaux soucis est de faire correspondre l'offre et la demande en matière de savoir, en particulier en fournissant de meilleurs renseignements sur les endroits où se trouve le savoir (« cartographie du savoir ») et en mettant en relation les parties intéressées par une mise en commun et un partage de l'information. Les publications sur la gestion du savoir présentent les facteurs se rapportant au marché, comme la détermination de la valeur, les systèmes de mesures d'incitation et les termes d'échange (conditions de réciprocité), comme étant des facteurs importants.

Activités organisationnelles sur lesquelles la gestion du savoir a le plus d'incidence

- Par rapport aux autres approches documentées dans les recherches sur l'apprentissage organisationnel, la gestion du savoir est un domaine relativement récent. Ce n'est que vers la fin des années 1980 qu'elle est devenue une approche cohérente de la gestion. Depuis, un certain nombre de disciplines de gestion ont atteint le même statut, parmi lesquelles :
 - *Systèmes d'information de gestion (SIG) ou Technologie de l'information/Gestion de l'information (TI/GI)* – La gestion du savoir est issue, en partie, de la gestion des TI et de la prise de conscience que l'accès à l'information et aux données ne fournissait pas les perspectives suffisantes pour soutenir la prise de décisions. Récemment, plusieurs grands fabricants de logiciels (comme Microsoft) ont aussi décidé d'offrir des services de GS pour faciliter l'intégration de la technologie en milieu de travail.
 - *Gestion des ressources humaines* – Certains disent que l'idée fixe concernant la restructuration des activités (« business process re-engineering ») des années 1980 mettait l'accent sur la compression des coûts sans tenir compte de la valeur des gens. Depuis, il est devenu manifeste que les gens n'étaient pas des coûts mais des ressources du fait de leur savoir et de leur expérience. Dans le milieu de la gestion des ressources humaines, de plus en plus de gens ont vu la gestion du savoir comme un moyen de démontrer, de façon plus systématique, la valeur des gens dans les processus de gestion.
 - *Gestion du changement* – Le changement périodique ou continu étant devenu partie intégrante de la vie organisationnelle, on s'est rendu compte que, pour être réussi, le changement devait être géré. Comme le changement organisationnel a tendance à nécessiter l'orchestration des gens, de la technologie et des ressources,

la gestion du savoir est apparue comme une méthode précieuse pour relier tous ces éléments différents.

- *Gestion de projets et gestion par équipes* – Lorsque les organisations ont commencé à travailler sur des projets à court terme, sur des séries de contrats à court terme et en équipes, il est devenu nécessaire d'apporter le soutien requis par ces nouvelles approches – et de saisir le savoir qui en résultait.
- *Information organisationnelle et recherche-développement* – Au sein des organisations, il existe en outre divers secteurs qui se consacrent à l'acquisition et à la production d'un savoir utile, comme les centres de recherche technologique, les opérations visant la collecte d'information, les groupes de recherche et de formation, et les bibliothèques.

2. Gestion du savoir dans l'Administration publique fédérale

- Un certain nombre d'initiatives de GS ont été lancées au sein du gouvernement fédéral canadien depuis le milieu des années 1990. Elles s'inscrivent toutes dans le cadre des activités d'unités spécialisées en GS (ou dans un autre domaine connexe) ou de projets pilotes. On distingue trois types d'initiatives :
 1. *Initiatives interministérielles* – L'initiative la plus connue est le Forum interministériel sur la gestion du savoir, qui fait des recherches et des analyses sur la question afin d'élaborer un cadre commun et de mieux faire comprendre la GS.¹ L'initiative d'incitation au savoir dans la fonction publique vise à sensibiliser les employés aux pratiques de GS et à susciter leur intérêt par l'entremise d'activités telles que des ateliers, des consultations, la participation à des conférences et la création de passerelles avec des initiatives intéressantes qui se déroulent ailleurs.
 2. *Initiatives d'organismes centraux* – Un certain nombre d'organismes centraux ont lancé des initiatives de GS, par exemple :
 - Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a un Bureau de renouvellement organisationnel et de gestion du savoir qui a lancé plusieurs projets pilotes liés à la technologie de l'information, parmi lesquels des ressources Intranet conçues pour répondre aux questions fréquemment posées, offrir leadership et encadrement, fournir des citations sur le leadership à ceux qui sont en quête d'inspiration et cartographier les sources de savoir qui existent au sein d'une organisation.

¹ Parmi les participants au Forum, on citera la Banque du Canada, le Centre canadien de gestion, Conseil et Vérification Canada, le ministère des Finances, Santé Canada, Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada, le ministère de la Justice, les Archives nationales, le ministère de la Défense nationale, Ressources naturelles Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Statistique Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Des recherches approfondies ont par ailleurs été consacrées à la question au sein de la Direction de la recherche à la Commission de la fonction publique du Canada. Un projet de réseau de gestion du savoir au sein de l'organisme a entre autres été préparé.

3. *Initiatives de ministères et d'organismes* – Diverses initiatives ministérielles fondées sur les notions de GS sont actuellement en cours. Elles comprennent, parmi beaucoup d'autres, les initiatives suivantes :

- Un projet pilote de GS à la Direction générale des services médicaux de Santé Canada a été conçu pour fournir aux peuples des Premières nations et aux Inuits le savoir et les compétences dont ils ont besoin pour concevoir leurs propres programmes de santé.
- Ressources naturelles Canada a lancé une initiative intitulée ResSources, destinée à créer une base de données nationale sur les ressources et à encourager la recherche, la participation du public et des possibilités d'action dans le domaine des ressources naturelles.
- Le ministère de la Défense nationale a mis au point un cadre de la gestion intégrée de la Défense (CGID) qui se sert énormément de la gestion du savoir et de l'analyse comparative. Ce cadre permet d'évaluer les activités axées sur le savoir au sein du ministère en regard des initiatives réussies de GS qui ont été lancées ailleurs.

- À ce jour, les initiatives entreprises au sein de l'Administration publique fédérale sont principalement de deux types : des initiatives de nature exploratoire et des projets pilotes.

- Les premières sont généralement très conceptuelles; elles donnent aux employés de la fonction publique des occasions de débattre des utilisations de la GS en tant qu'outil analytique qui peut les aider à comprendre leur organisation et à décider de ses orientations futures.
- Les projets pilotes sont des initiatives plus pratiques, qui se servent d'un cadre de GS spécifique pour mettre au point de nouveaux systèmes de technologies de l'information et des communications (cartes du savoir et des compétences en électronique, bases de données de renseignements, sites Web et nouveaux systèmes de communications).

Il reste à mettre au point des initiatives proposant une approche plus globale de la GS, une approche plus holistique qui englobe les activités sociales et technologiques. Il ne faut cependant pas perdre de vue que nous en sommes encore au tout début de l'élaboration d'initiatives de GS.

3. Points forts et faiblesses de l'approche de la gestion du savoir

- *Points forts* – La gestion du savoir permet de se pencher sur certains aspects de l'apprentissage qui n'ont pas encore été abordés dans le cadre de la table ronde :
 1. *Façons dont les structures peuvent promouvoir l'apprentissage* – Une grande partie du document de travail remis aux participants à la table ronde était consacrée aux valeurs, aux croyances, à la culture et aux compétences « floues ». Il est important de s'intéresser à ces questions car elles sont le plus souvent ignorées dans les recherches sur l'apprentissage organisationnel en général. Quand on parle de gestion du savoir, on s'intéresse davantage aux questions de structure, aux systèmes d'information et aux dispositions organisationnelles. Il sera peut-être possible de tirer des enseignements des recherches sur la gestion du savoir, de façon à parvenir à une approche plus holistique de l'apprentissage.
 2. *Formes élémentaires de l'apprentissage* – Une part importante du document de travail préparé pour la table ronde traite de l'apprentissage et des formes supérieures (c'est-à-dire plus complexes et instructives) d'apprentissage. Cela vient du fait que le rôle de l'apprentissage supérieur dans les activités courantes des employés du secteur public est pratiquement ignoré dans la documentation actuelle. La discussion de l'apprentissage concret et du perfectionnement des compétences « exactes » a été reléguée au second plan parce que ces sujets étaient au centre des préoccupations au sein des débats traditionnels de la fonction publique sur l'apprentissage.
 - La gestion du savoir pourrait offrir une occasion de combler en partie cette lacune en fournissant des systèmes sociaux et techniques qui assurent un meilleur accès à certains types de savoir, d'information et de données.
 - Comme le fait remarquer Palmer Parker dans son livre sur l'enseignement, les nouvelles technologies offrent des possibilités considérables d'apprentissage concret comparativement aux techniques traditionnelles, dont cours magistraux par exemple. La gestion du savoir aide à mieux comprendre comment ces nouvelles technologies peuvent être élaborées et mises en œuvre.
- *Faiblesses* – La gestion du savoir ne fait pas l'unanimité dans certains milieux et ce, pour un certain nombre de raisons :
 1. *Limites de la métaphore des ressources* – Il n'est pas évident que la gestion du savoir rendra correctement compte de la dynamique de l'évolution du savoir et de la façon dont se fait l'apprentissage.

- En traitant le savoir comme s'il s'agissait d'une ressource matérielle, on peut voir l'apprentissage comme une série de transactions. C'est dans la terminologie utilisée par les gestionnaires du savoir que cette conception transactionnelle de l'apprentissage est la plus manifeste : acquisition, saisie, absorption, rétention et transfert.
 - Néanmoins, les auteurs les plus connus dans le domaine de la GS, Davenport et Prusak par exemple, reconnaissent que l'apprentissage est un processus compliqué, dont la dynamique psychologique et relationnelle est subtile. Selon eux, la GS envisage un éventail d'activités d'apprentissage beaucoup plus restreint, principalement des activités associées à la création de pratiques et de systèmes durables destinés à faciliter des transactions spécifiques en matière de savoir.
 - Pour la plupart des auteurs spécialisés en GS, le processus d'apprentissage demeure une « boîte noire », en ce sens que l'on part du principe que l'apprentissage se fait en présence d'un savoir ou lorsqu'il y a interaction avec des gens bien informés. Ces derniers temps, auteurs et praticiens ont commencé à incorporer les enseignements tirés de la recherche sur l'apprentissage organisationnel au sens plus large, mais il n'existe pas encore d'approche consistante reflétant cette tendance.
2. *Confusion entre fournir un savoir et à donner accès à ce savoir* – L'enseignement joue un rôle important pour ce qui est de motiver les gens et leur donner envie d'apprendre. C'est ce qui permet de les rendre curieux et d'éveiller leur intérêt pour un sujet. Dans une large mesure, la GS part tout simplement du principe qu'un tel désir d'apprendre existe. C'est la raison pour laquelle les partisans de la GS se préoccupent principalement de trouver le savoir, de le rendre plus accessible et de traduire en termes familiers tout savoir sortant de l'ordinaire.
 3. *Surestimation de la capacité des gens de « gérer » le savoir* – Comme l'indique le recours à la métaphore des ressources, la GS repose sur le principe que le savoir peut être géré comme n'importe quelle autre ressource, même si cela pose un certain nombre de défis logistiques particuliers (saisir et utiliser le savoir tacite, par exemple). Il semblerait que l'on surestime la mesure dans laquelle le savoir peut être manipulé directement, étant donné qu'il faut un certain nombre d'activités moins concrètes (comme l'inspiration, la recherche autonomes, etc.) pour qu'il y ait savoir et apprentissage.

4. Autres questions à envisager

- La discussion ci-dessus suggère un certain nombre de questions que les participants à la table ronde et les membres du Secrétariat souhaiteront peut-être explorer, parmi lesquelles :

1. La gestion du savoir s'inscrit-elle dans le prolongement de la conception de l'apprentissage au sein de la fonction publique proposée à la table ronde, ou bien s'agit-il d'une autre approche?
2. Quels enseignements peut-on tirer de la gestion du savoir pour promouvoir l'apprentissage, le leadership et la mise en place d'une nouvelle culture?
3. Quels rôles les technologies de l'information et les structures sociales jouent-elles dans l'apprentissage organisationnel? En quoi contribuent-elles à l'apprentissage et en quoi le freinent-elles?
4. Comment la fonction publique peut-elle profiter de la puissance des formes tacites de savoir et des formes subtiles de créativité?

5. Gestion du savoir : ouvrages à consulter

OUVRAGES SUR LE SECTEUR PUBLIC

- Les ouvrages suivants, consacrés au secteur public, ont été sélectionnés parce qu'ils sont plus ou moins représentatifs des différents types d'activités de gestion du savoir en cours dans l'Administration publique fédérale.

Canada. Commission de la fonction publique du Canada, « La gestion du savoir à la Commission de la fonction publique : Document de travail », Ottawa, Commission de la fonction publique du Canada, 1998.

MISE EN VALEUR DES CAPACITÉS DE GESTION DU SAVOIR – Ce document de travail présente les grandes lignes de la gestion du savoir et la notion de capital intellectuel. Les auteurs suggèrent que la Commission de la fonction publique mette en place une capacité solide de gestion du savoir reposant sur une nouvelle infrastructure, dans laquelle les activités de gestion de l'information et du savoir seraient intégrées à l'apprentissage, à l'élaboration des politiques, aux communications, à la recherche, aux services, aux ressources et aux activités régionales. Le document de travail passe en revue les risques et les avantages potentiels et donne une liste de projets similaires dans le secteur privé.

Canada. Commission de la Fonction publique du Canada, « Bibliographie : la veille informationnelle », Ottawa, Commission de la fonction publique, Services de bibliothèque, 1998.

BIBLIOGRAPHIE – Cette bibliographie partiellement annotée donne une liste de livres, d'articles, de revues et de sites Web connus, traitant de la gestion de l'information et du savoir, de la comptabilisation du capital intellectuel, de la collecte de renseignements, de l'apprentissage stratégique et de la gestion des ressources humaines.

Canada. Santé Canada, *Vision et stratégie pour la gestion du savoir (GS) et la GI/TI à Santé Canada*, Ottawa, Santé Canada, 1998.

PLAN STRATÉGIQUE – Ce plan présente une vision et une stratégie pour créer un « environnement du savoir » reposant sur des pratiques de gestion du savoir. La stratégie, conçue spécifiquement pour Santé Canada et le système de santé, propose une « culture du savoir », une capacité interne de recherche renforcée, une nouvelle infrastructure de l'information (« infostructure ») et des services de gestion de l'information et du savoir.

Nicholson-O'Brien, Dawn, « Government in the Knowledge Age: How Governments Can Lead with Knowledge », *Knowledge Management Review*, vol. 3, n° 1, mars-avril 2000, p. 30-33.

VISION DE LA GS ET PROJET PILOTE – Ce bref article présente une vision d'avenir pour l'utilisation de la gestion du savoir par le gouvernement : les investissements stratégiques des gouvernements canadiens dans les citoyens, les collectivités du savoir et la mise en valeur du savoir permettront de créer une société « intelligente » plus propice à la création de rapports qui amélioreront la qualité des services au public. L'article présente aussi des initiatives de gestion électronique du savoir, en cours au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, parmi lesquelles : des sites Intranet de promotion du leadership et de l'encadrement; un inventaire des questions fréquemment posées; des citations inspirées sur le leadership (« petits fours horoscope » électroniques); le journal d'employés en détachement à l'extérieur de la fonction publique (« Journaux d'apprentissage de carrière ») et autres initiatives pour aider à promouvoir l'« activisme de carrière ».

OUVRAGES GÉNÉRAUX

- Les ouvrages suivants – ouvrages de familiarisation et lectures plus avancées – ont été choisis car ils sont plus ou moins représentatifs des différents types d'ouvrages sur la gestion du savoir (traités, cahiers d'observations, recueils) et des différentes approches de la question.

OUVRAGES DE FAMILIARISATION

Koulopoulos, Thomas M., et Carl Frappaolo, *Smart Things to Know About Knowledge Management*, Dover, Capstone, 1999.

TRAITÉ – Cet ouvrage d'introduction au domaine de la gestion du savoir présente une discussion en termes simples des principaux termes, concepts et idées de la GS. On y trouvera également un débat sur les grandes innovations technologiques, l'aspect social de la GS (systèmes d'incitation, mesures et

développement de la conscience communautaire), les différents types de leadership nécessaires et les domaines dans lesquels des recherches plus poussées s'imposent. Cet ouvrage est une source terminologique complète pour la GS.

Bukowitz, Wendi R., et Ruth L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, London, Prentice Hall, 1999.

CARNET D'OBSERVATIONS – Cet ouvrage d'introduction aide les lecteurs à appliquer les techniques de GS au moyen de conseils utiles, d'outils diagnostiques sous forme de questionnaires (listes de contrôle et autres formes d'évaluation organisationnelle), et d'études de cas. Il propose en outre des « diagnostics » généraux de GS ainsi que des conseils sur : l'identification et l'acquisition du savoir; les principes de base de l'utilisation du savoir; les besoins élémentaires (visibilité du savoir, par exemple) et les pathologies du savoir (comme l'accoutumance); les méthodes pour encourager les gens à contribuer au savoir organisationnel de façon durable et pour évaluer la qualité du savoir.

Ruggles, Rudy, et Dan Holtshouse, éd., *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*, Dover, Capstone, 1999.

RECUEIL – Ce recueil est consacré aux questions conceptuelles et pratiques associées à l'utilisation du savoir pour parvenir à une supériorité durable sur le marché. Parmi les contributions les plus intéressantes, on notera celle de Edward O. Wilson sur la nécessité d'avoir une unité du savoir disciplinaire (une théorie convergente de la vérité qui fait ressortir les liens et donne une certaine cohérence à diverses disciplines et approches). Peter Drucker développe sa théorie des caractéristiques des travailleurs du savoir et de leur valeur. Ikujiro Nonaka décrit la dynamique de la création du savoir. Les autres articles abordent les questions du nouveau rôle du savoir en ce qui concerne les individus, les organisations, la stratégie et l'économie. On trouvera dans la plupart des essais un résumé des livres et des articles déjà publiés ou une présentation des idées ou des arguments qu'ils contiennent.

LECTURES AVANCÉES

Nonaka, Ikujiro, et Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995.

CRÉATION DU SAVOIR – C'est le livre le plus fréquemment cité lorsque l'on parle de GS. Les auteurs commencent par traiter de l'importance du savoir pour les entreprises qui veulent être compétitives et présentent ensuite les différentes approches philosophiques de la gestion du savoir au sein des organisations. Ils présentent leur théorie personnelle de la GS, théorie qui met l'accent sur la conversion du savoir tacite en savoir explicite. Ils font en outre la promotion de la diversité intellectuelle, partant du principe que des points de vue, des aptitudes,

des savoir-faire et des intérêts différents sont sources de nouvelles intuitions. Cette théorie est invoquée pour souligner l'importance de la création du savoir dans toutes les pratiques organisationnelles. Les auteurs parlent également de la nécessité d'adopter de nouvelles structures et pratiques de gestions qui permettent au savoir de circuler dans l'ensemble de l'organisation.

Dixon, Nancy M., *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

MISE EN COMMUN DU SAVOIR – Ce livre est consacré à l'un des grands thèmes de la gestion du savoir : le transfert du savoir dans toute l'organisation dans le but de créer un « savoir commun » (les leçons que l'on retient lorsque l'on participe aux activités de l'organisation). L'auteur présente cinq modes de « transfert » du savoir : transfert en série (à l'intérieur des limites de l'organisation), transfert par proximité (transfert de routine du savoir explicite au-delà des frontières de l'organisation), transfert à distance (transfert du savoir tacite qui sort de la routine au-delà des frontières de l'organisation), transfert stratégique (le transfert, d'une organisation à une autre, du savoir relatif à des projets qui ne sont pas habituels) et transfert d'expert (transfert du savoir d'experts de l'extérieur). L'auteur se montre très critique à l'égard des tentatives de promotion du savoir qui partent du principe qu'il faut commencer par créer une culture du savoir.

Davenport, Thomas H., et Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

ASSORTIR L'OFFRE ET LA DEMANDE EN MATIÈRE DE SAVOIR – Cet ouvrage fréquemment cité aborde la question de la gestion du savoir du point de vue des implications sociales, politiques et économiques de l'offre et de la demande en matière de savoir. Les organisations sont présentées comme des marchés du savoir et de l'information, mais des marchés comportant des dimensions sociales et politiques. Les auteurs présentent plusieurs techniques de GS conçues pour améliorer le fonctionnement de ces marchés, y compris des méthodes pour produire, codifier, classer et transférer le savoir. Ils parlent des différents rôles, compétences et technologies requis pour la GS. Enfin, on trouvera dans ce livre une description en termes pratiques et pragmatiques d'un projet de gestion du savoir.

Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.

STRATÉGIE DE GESTION DU SAVOIR – Cet ouvrage important aborde la GS du point de vue de la stratégie, c'est-à-dire des points forts du savoir (« capacités de base ») et de ses faiblesses (« rigidités de base ») au sein d'une organisation, dans le but de créer une organisation reposant sur la notion de « source continue » de savoir – *continuous wellspring* – (c'est-à-dire une organisation qui ne cesse de

produire et de renouveler du savoir). Plusieurs activités allant dans ce sens sont décrites, comme la résolution conjointe de problèmes, l'expérimentation et le recours à des prototypes, l'importation d'idées de l'extérieur et les nouvelles technologies.

Sparrow, John, *Knowledge in Organizations: Access to Thinking at Work*, Thousand Oaks, Sage, 1998.

PSYCHOLOGIE DE LA GESTION DU SAVOIR – Dans ce livre, Sparrow examine le rôle du savoir dans les organisations. Il commence par étudier la façon dont le savoir est représenté dans l'esprit humain et suggère que les gestionnaires fassent davantage d'efforts pour gérer les perceptions des différentes formes de savoir au sein d'une organisation. Il présente les différents types de matériel mental, le rôle de la représentation matérielle dans la réaction au savoir et l'utilisation et l'encouragement de divers processus cognitifs.

Brown, John Seely, et Paul Duguid, *The Social Life of Information*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

ÉVALUATION CRITIQUE DE LA GESTION DU SAVOIR – Les auteurs démontrent que les promesses faites par les adeptes de la technologie de l'information, de la restructuration des activités et des conceptions étroites de la GS ne tiennent pas debout. Ils essaient d'offrir une approche de l'apprentissage et du partage du savoir qui soit plus équilibrée dans la façon dont elle traite les aspects sociaux et technologiques. Les auteurs présentent les limites de l'automatisation technologique et des théories de l'organisation qui prétendent que la distance et la proximité matérielles ne comptent pas. Ils proposent une théorie de l'apprentissage et du partage du savoir qui font la part belle à la pratique conjointe et aux relations en personne. Ils critiquent par ailleurs les systèmes d'éducation modernes dont l'idée fixe est de « cibler » le plus précisément possible les matières et la technologie au lieu de se soucier d'aider les élèves à devenir des penseurs bien équilibrés, polyvalents et raffinés. Cet ouvrage est une critique constructive de la gestion du savoir.

SITES WEB

Knowledge Management World (www.kmworld.com) – Il s'agit d'un site d'actualités sur les pratiques et les activités dans le domaine de la GS.

Serveur sur la gestion du savoir – Publications

(www.bus.utexas.edu/kman/pubs.htm) – Cette bibliographie comporte des liens vers divers articles en ligne sur la GS, dont certains par des spécialistes connus de la GS comme Davenport, Prusak et Sveiby. L'étude la plus utile est sans doute celle de Davenport et coll. sur les valeurs concrètes des projets de GS (www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KPROJE.PDF). On

notera que cet article ne peut être consulté qu'avec Acrobat Reader d'Adobe (disponible gratuitement à www.adobe.com).

WWW Virtual Library on Knowledge Management (www.brint.com/km/) – Ce site comporte un certain nombre de ressources en ligne (articles, forums de discussion, etc.) sur la GS.

Nos sites Web préférés sur la gestion du savoir

(www.psc-cfp.gc.ca/library/knowledge/links_e.htm) – Cette sélection de liens vers des sites sur la GS a été préparée par la Commission de la fonction publique du Canada.